

# POZITÍV PSZICHOLÓGIA A VEZETÉSFEJLESZTÉSBEN

**Dr. Kunos István**

*egyetemi docens*

szvkunos@uni-miskolc.hu

Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

3515 Miskolc-Egyetemváros

Ezúton szeretném kifejezni hálás köszönetemet mindazoknak, akik az 50 éves múlttal büszkélkedő intézményben emberileg és szakmailag is hozzájárultak az alábbi sorok megszületéséhez.

Ugyanakkor örülök, hogy a távolból indult, de messzire vezető út egy közbülső állomásán most közösen ünnepelhetünk ...

*„A munkával elfoglalt lázas tevékenység  
hatalmas gyönyörűséget lel, éppen az elfoglaltságban.”*

*Seneca*

## A POZITÍV PSZICHOLÓGIA JELENTŐSÉGE

A pozitív pszichológia mozgalma 1998-ban, egy amerikai pszichológus, *Martin Seligman* székfoglaló beszédével kezdődött. A professzor már 30 éve foglalkozott a depresszióval, amikor az „APA” (*American Psychological Association*) elnökévé választották.

Előadásában kifejtette, a pszichológia nagy-nagy hibája, hogy mindig az elrontott életekre fókuszál. Véleménye szerint inkább azokra az emberekre kellene összpontosítani, akik körül minden rendben van. Miközben a lélekgyógyászok minden apró információ-morzsát összeszedtek a depresszióról, amit csak lehetett, semmit sem tudtak a boldog élet titkáról. Márpedig, ha visszafejthetők lennének a boldogság összetevői, receptként szolgálhatnának a szerencsétlenebb emberek számára.

A boldogság azonban nem egy állapotot jelent, amit az ember birtokolhat, és nem is egy élményt, hanem aktivitást.

*Arisztotelész* szerint a boldogság alapja az emberi lény funkcióinak gyakorlása (pl. erény, igazságosság, lelki erősség, mértékletesség, okosság stb.).

*Seligman* úgy véli, ha már tudatában vagyunk legfőbb erősségeinknek, csak arra kell törekednünk, hogy minél jobban kamatoztassuk őket a mindennapokban, amiktől majd boldogabbnak, teljesebbnek érezzük az életünket, munkánkat.

Alaposan kihasználva készségeinket, jobban elmerülhetünk abban, amit csinálunk. Ez a munkában és szociális kapcsolatainkban elvezet bennünket a jó élethez, ha pedig másokat is képesek vagyunk segíteni e készségek által, egyúttal közel kerülünk az értelmes élethez is ...

## **A POZITÍV PSZICHOLÓGIA ÉRTELMEZÉSE**

A pozitív pszichológia tulajdonképpen az olyan *pozitív szubjektív tapasztalatot* jelenti, mint a jó közérzet és megelégedettség, „áramlat” („Flow”), öröm, érzéki örömök, boldogság, konstruktív jövő-észlelés, optimizmus, hit, remény, és bizalom.

Az *egyén* szintjén ez pozitív személyes vonásokkal körvonalazható, így a szeretet és elhivatottság képessége, tenni akarás, bátorság, kapcsolat-teremtési képesség, esztétikai érzékenység, előítélet-mentesség, a megbocsátás képessége, eredetiség, előrelátás, tehetség, és bölcsesség képviseli.

A *csoport* szintjén pedig ennek megfeleltethetők azok a *közösségi értékek és erények*, amelyek az egyéneket egy magasabb szintű közösségi érzés és valahová tartozás felé mozdítják, például a felelősség, gondoskodás, altruizmus, udvariasság, előzékenység, mértékletesség, önuralom, tolerancia, és munka-etika.

Mindezek segítségével meg tudjuk tanulni, hogy hogyan építsünk olyan minőséget, amely segíti az egyéneket és a közösségeket abban, hogy ne csak a küzdelem és a túlélés jusson osztályrészükül, hanem virágozzanak is.

## **A POZITÍV PSZICHOLÓGIA FŐBB TERÜLETEI**

### **Szubjektív jóllét**

Az ember már ősidők óta töpreng azon, hogy mitől érezheti magát jobban az életben. A filozófusok és a vallási vezetők régen is úgy vélték, hogy bizonyos jellemvonások (pl. szeretet, bölcsesség stb.) kardinális elemei a jóleső létezésnek.

A XX. század elején formát öltött a szubjektív jóllét empirikus tanulmányozása. A II. világháború után kérdőíves vizsgálatokat indítottak, melyekben boldogságukról és az életükkel való megelégedettségükről kérdezték az embereket. Mára bebizonyosodott, hogy a kellemes és a kellemetlen érzelmek bizonyos értelemben függetlenek egymástól – nem egyszerűen egymás ellentétei –, és más tényezőkkel

korrelálnak. Következésképpen a kétfajta érzelmet elkülönítve kell tanulmányozni ahhoz, hogy teljes képet kapjunk az egyéni jóllétről.

A kutatások azt is kiderítették, hogy amikor az embereket szubjektív jóllétükről kérdezik, akkor ítéleteiket nagymértékben befolyásolja a pillanatnyi hangulatuk, a boldogságról alkotott hiedelmük, és kulturális tapasztalatuk. Azokban a kultúrákban, ahol a szubjektív jóllét értéknek számít, ott az emberek inkább a pozitívabb tapasztalatokat veszik figyelembe az általános életelégedettségük megítélésekor, és fordítva. (*Diener, 2000*)

A demográfiai tényezők, mint a kor, a nem, és a jövedelem összefüggésbe hozhatók a szubjektív jólléttel, de ezek a hatások többnyire csekélyek. A jövedelem egyenes arányban áll ugyan a szubjektív jólléttel, de itt a célokat és az elvárásokat is figyelembe kell venni (pl. a növekvő jövedelem hatása elvész, ha az igények szintje még gyorsabban növekszik). A szubjektív jóllét hatással van az egészségi állapot szubjektív érzékelésére is, ami erősíti a szubjektív jóllét és a „szubjektív egészség” közötti kapcsolatot.

Úgy tűnik, hogy az a mód, ahogyan az emberek érzékelik a dolgokat, a boldogság szempontjából sokkal fontosabb, mint az objektív körülmények ...

## **Az „áramlat” („Flow”) koncepciója**

Az 1960-as években *Csikszentmihályi Mihály* a kreatív folyamatokat tanulmányozva rájött, hogy amikor például egy festőművész a képén jólesően dolgozik, folyamatos felszabadultságot, önmegvalósítást érez, mitsem törődve az esetleges éhséggel, fáradtsággal, és diszkomforttal egészen addig, amíg a mű el nem készül. Az alkotás befejeztével azután ezek az érzések gyorsan elillannak.

*Csikszentmihályi* az élményt nyújtó cselekvések természetét és feltételeit vizsgálva, sakkozókat, sziklamászókat, táncosokat és másokat is megkérdezett, akik azért űzik ezeket a tevékenységeket, mert örömet lelik bennük. A kutatók azokra a tevékenységekre fókuszáltak, ahol csak a belső motiváció játszott szerepet. Kialakították az optimális élmény általános képét, és meghatározták annak szükséges feltételeit. Azt találták, hogy nagyon hasonló jelenségeken nyugszik a *játék* és a *munkavégzés* optimális élményének megtapasztalása is.

Az „áramlat” kialakulásának feltételei:

- cselekvési kihívások vagy lehetőségek észlelése, mely kiterjeszti annak az érzését, hogy a meglévő kompetenciá(i)nkat képességeinknek megfelelően tudjuk használni, valamint

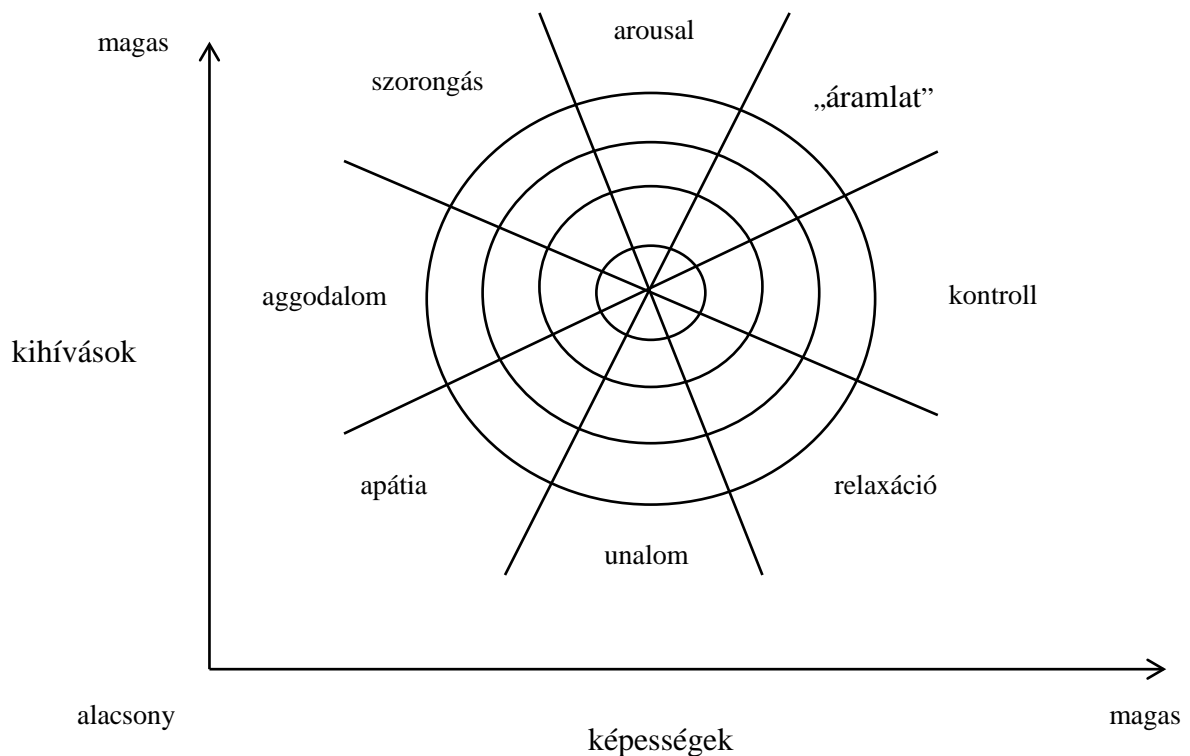
- tiszta, elérhető célok, és
- azonnali visszacsatolás a megkezdett tevékenységről.

„Áramlat”-ban lenni annyi, mint az éppen teljesíthető kihívás szubjektív élménye, ahol célok sorát vállalva, folyamatosan feldolgozva az előrehaladás visszacsatolásait, módosítjuk, finomítjuk ezt a tevékenység-alapú visszacsatolást.

Ezen feltételeket teljesítve, az élmény percről-percre szépen kialakul, és az egyén abba a szubjektív állapotba kerül, mely a következőkkel jellemezhető:

- intenzív és fókuszált koncentráció a pillanatnyilag végzett tevékenységre,
- az élmény és a tudatosság összeolvadása,
- a reflektív öntudat csökkenése,
- az az érzés, hogy urai vagyunk, akár a meglepő helyzetnek is,
- az időérzékelés ideiglenes torzulása (az az érzés, hogy az idő gyorsabban telik),
- belső motiváció általi cselekvés, ahol az ösztönző végeredmény maga a tevékenység.

„Áramlat”-ban az egyén teljes kapacitással működik. Az állapot egy dinamikus egyensúly. Az „áramlat”-ba lépés attól függ, hogy lére tud-e jönni az észlelt tevékenységre való képesség és lehetőség egyensúlya. (1. ábra)



1. ábra  
Az „áramlat” állapotának modellje. (Csíkszentmihályi, 1997)

Ez az egyensúly valójában törekeny. Ha a kihívások kezdik túllépni a képességeket, az egyén nyugtalanná válik. Ha a képességek kezdik felülmúlni a kihívásokat, az egyén először lazít, majd unatkozni kezd. A szubjektív állapotban bekövetkező változások adnak visszacsatolást a környezettel való kapcsolat megváltozásáról. (A nyugtalanság, vagy az unalom érzése mozditja a személyt abba az irányba, hogy képességeit és/vagy a kihívásokat igazítsa annak érdekében, hogy elkerülje a nem kívánt állapotot, és visszatérjen a „Flow”-ba.)

Egy adott személy gyakorlatilag bármely tevékenység által „áramlat”-ba kerülhet (pl.: munka, játék, autóvezetés, vasalás stb.). A „Flow”-élménye nem a tartalomtól, hanem a tevékenység minőségétől függ. A gyakori „Flow”-élmény vitaminbombaként hat szervezetünkre, fokozva szubjektív jóllét-érzésünket.

Munka és játék egyaránt szolgálhat mély „áramlat”-ba kerülés alapjául, mivel egy személy életében úgy a munka, mint a játék szolgálhat a kihívások strukturált forrásául.

*Csikszentmihályi* „autotelikusnak” nevezi azt a személyt, aki élvezzi az életet, általában a saját kedvére cselekszik (sokkal inkább, mint később elérhető célok érdekében, külső motivációtól hajtva). Ez a fajta személyiség többféle „metaképességgel” és kompetenciával tűnik ki, mely lehetővé teszi számára az „áramlat”-ba való belépést és ott tartózkodást.

Ezek a *metaképességek* olyan általános kíváncsiságot, élet-érdeklődést, állhatatosságot, és alacsony én-központúságot jelentenek, melyek a belső motiváció kialakulását eredményezik.

Az „autotelikus” személyiség minden helyzetben felismeri a cselekvési lehetőségeket, készségeit képes önállóan is fejleszteni, képes magas fokon összpontosítani és feloldódni az adott tevékenységben, jellemző rá a külső jutalmak vágyának hiánya, szabad és kreatív.

Tekintettel arra, hogy a legtöbb ember élete nagy részét munkával és szociális kapcsolatokkal tölti, logikus célkitűzés lehet az „áramlat-tevékenységként” megélt munka.

A szervezet egésze pedig abban lehet érdekelt, hogy minél több dolgozónál, minél nagyobb munkaidő-arányban biztosítson „áramlat”-élményt.

Azért is érdemes a munka világára koncentrálni, mert – egy *Csikszentmihályi* által vezetett kutatócsoport vizsgálatának eredménye szerint – míg tényleges munkavégzés közben átlagosan az időnk 54%-át töltjük áramlatban, addig szabadidős tevékenységeink időtartamán belül ez csak 18%. Más szavakkal, az emberek a munkaidejüknek több, mint a felében átlagon felüli kihívásokkal találkoznak és átlagon felüli mértékben használják képességeiket. Ezzel szemben, szabadidejükben majdnem apatikusak, ahol a kihívások és képességek alacsony szintje jellemző.

Az autotelikus személyiségű emberek eleve szerencsés helyzetben vannak, ők környezetük behatároltsága ellenére képesek a korlátokat szabadságuk és kreativitásuk kifejezésére felhasználni.

A vezetőknek pedig az tanácsolható, hogy azon kollégák számára, akik nem rendelkeznek e szerencsés adottsággal – ők vannak többen – a munkát változtassák meg mindaddig, amíg annak feltételei közelebb juttatják az „áramlat”-hoz azokat az embereket is, akiknek a személyisége nem autotelikus. Minél jobban hasonlít egy munka a játékra (változatosság, megfelelő és rugalmas feladatok, világos célok és azonnali visszacsatolás biztosításával), annál élvezetesebb lesz, függetlenül a dolgozó fejlettségi szintjétől. Emellett meg kell tanítani a kollégákat cselekvési lehetőségeik felismerésére, képességeik fejlesztési módjára és az elérhető célok kitűzésére is.

## **Különlegesség-keresés**

Az embereknek igényük van arra, hogy különbözőek és egyedeik legyenek.

Az interperszonális különбözőség, különlegesség támogatja az ön-azonosulást, felhívja a figyelmet, valamint növeli az önértékelést és a szociális státuszt.

Másrésről az embereknek a hasonlóságra is szükségük van.

A *hasonlóság* támogatja az affiliációt (társaságiasságot), megerősíti a hitet, érzelmi biztonságot ad, fokozza az empátiát, növeli a segítőkészséget, szeretetet, vonzódást nyújt, és szociális hatást gyakorol.

Ezek a különбözőségekre és hasonlóságra irányuló szükségletek abban az értelemben ellentétei egymásnak, hogy az egyikük kielégítése a másik potenciálját erősíti. Következésképpen, az emberek megtalálják az „arany középutat” a különбözőség mértékében más emberekhez viszonyítva. Tény, hogy az emberek többsége mérsékelten akar különбözni másoktól. A másoktól való nagymértékű különбözőséget vagy hasonlóságot kellemetlen érzésként éljük meg. Sok dimenzió létezik, mellyel különlegessé válhatunk (pl.: attitűdök, kreatív képességek, vélemények, tapasztalatok, csoport-tagságok, fogyasztási cikkek stb.).

A különlegesség-érzés érzelmi megelégedettséggel tölti el az egyéneket, ami pszichológiai jóllét-érzésünk támogatásán túlmenően a társadalom számára is hasznos, hiszen elősegíti a sokféleség kialakulását. Ahogy az emberek igyekeznek magukat különбözővé tenni másoktól, különféle érdekekkel, különféle célokért küzdenek, ami csökkenti a versenyt és a konfliktusokat a korlátozott erőforrások felett. Emellett teljesen új sikerterületek nyílnak meg az emberek számára, így több ember lesz képes a társadalom egészének hasznos tagjává válni.

Ahogy az emberek keresik a különbözővé válás lehetőségeit, különféle attitűdökre, hiedelmekre, tudás-bázisokra és képességekre tesznek szert. Ez a fajta különbözőség pedig növeli a faj túlélési esélyeit, mivel biztosítja, hogy a faj bizonyos egyedei jobban alkalmazkodjanak a változásokhoz, és a versengő környezethez.

## **Optimizmus**

*Optimisták* azok az emberek, akik azt remélik, hogy jó dolgok történnek velük, míg a *pesszimisták* ennek az ellenkezőjét várják.

Már a népi bölcsesség is úgy tartotta, hogy ez a fajta emberek közti különbség az élet számos területén nagy jelentőséggel bír. A kétféle embertípus különbözik abban, hogy hogyan közelítik meg a problémákat és a kihívásokat, és abban a módban is, ahogyan megküzdnek a balsorssal. Kihívással való szembesüléskor az optimisták bizalmas és állhatatos hozzáállást tanúsítanak (még akkor is, ha a kihívás nagy és csak lassan lehet előrejutni), míg a pesszimisták kételkednek és bizonytalanok.

Ahol az optimisták úgy gondolják, hogy az esetleges problémák sikeresen megoldhatók, ott a pesszimisták előrevetítik a katasztrófát.

Ezek a különbségek abból a szempontból is nagy jelentőséggel bírnak, hogy ki hogyan küzd meg a stresszel. Az optimisták több probléma-fókuszú megküzdési stratégiát használnak, mint a pesszimisták. Amikor a probléma-fókuszú megközelítés nem lehetséges, akkor az optimisták olyan stratégiák felé fordulnak, mint a(z) elfogadás, humor, és a pozitív „újra-keretezés”.

A pesszimisták inkább a tagadást, a szellemi és viselkedésbeli eltávolodást és a visszavonulást választják azoktól a céloktól, melyekkel a stresszor kapcsolatba hozható.

Az optimista emberek aktív lépéseket tesznek jövőjük pozitív életminőségének biztosítása érdekében. Jobban törődnek egészségükkel, mint pesszimista társaik.

Ha a potenciális egészségügyi probléma kicsi, az optimisták nem mutatnak különösebb figyelmet, inkább azokra a veszélyekre tartogatják erejüket, amelyek tényleg jelentősek.

A pesszimizmus a feladáshoz kapcsolódó viselkedésformákban ölt testet.

A *feladás* sokféleképpen megnyilvánulhat:

- az emberek figyelmen kívül hagyhatják problémáikat saját maguk lefoglalásával,
- az alvás segíthet elmenekülni azokból a helyzetekből, amelyekkel nem akarunk szembenézni,

- olykor az emberek minden célt feladnak, ami addig az életüket jelentette (extrém esetben ilyen az azonnali öngyilkosság).

Optimistává válhatnak a pesszimisták?

A válasz – úgy tűnik – feltételes igen. Azon tény ellenére, hogy az optimizmus genetikai meghatározottságú, az optimizmus irányába történő elmozdulás lehetséges. Az ilyen irányú változások katalizálására több technika is létezik.

A pozitív változáshoz először is azonosítani kell azokat a gondolatokat, amelyekkel ez a szorongás összefügg. Számos esetben a szóban forgó gondolatok vezetnek pesszimista hiedelmekhez. Ha ezeket a hiedelmeket izoláltuk, akkor meg is változtathatjuk őket.

Mindemellett meg kell tanulnunk feladni az elérhetetlen célokat, tudnunk kell alternatív célokat kitűzni, melyekkel felválthatjuk az elérhetetleneket.

## **Pozitív affektivitás**

*A pozitív affektivitás* az élményteli érzelmi állapot elérését lehetővé tevő diszpozíció.

Azok a személyek jók ebben a dimenzióban, akik gyakran és intenzíven élnek meg kellemes eseményeket, érzelmeket, vidámak, lelkesek, rajongók, energikusak, magabiztosak, és élénkek. Azok, akiknek pozitív affektivitásuk kisebb mértékű, kisebb mértékű boldogságról, izgalomról, életerőről, lendületről, és magabiztosságról számolnak be.

Mindkét dimenzió értékelhető úgy rövid-távú állapotként, mint hosszú-távú jellemvonásként.

A pozitív, illetve negatív affektivitás – viselkedési nézőpontból – evolúciós kérdésekre is választ ad. A *negatív érzelem* az egyik komponense a visszavonulás-orientált viselkedést támogató rendszernek, ahol a cél, az organizmus veszélyforrástól való visszatartása, azoknak a viselkedéseknek a gátlása, melyek fájdalomhoz, büntetéshez, vagy más, nem kívánt konzekvenciához vezethetnek.

*A pozitív érzelmek* biztosítják azon erőforrások megszerzését, amelyek nélkülözhetetlenek úgy az egyén, mint az adott faj túléléséhez (pl.: élelem és víz, biztonság és melegség, másokkal való együttműködés, szexuális partnerek stb.).

Az egyes személyek között jelentős különbségek figyelhetők meg az átlagos pozitív affektivitási szintet illetően. Ez a jellemvonás erősen örökölheto.

Olyan változók, mint az életkor, az éves jövedelem, a végzettség foka, és a szocio-ökonómiai státusz csak kis mértékben befolyásolják a boldogságot és a jóllétet.

A férfiak és a nők között gyakorlatilag nincs különbség ebben a tekintetben.



A pozitív affektivitás mérsékelten korrelál a közeli barátok számával, a barátokkal és a rokonokkal való kapcsolatba lépés gyakoriságával, új kapcsolatok kialakításával, szociális szervezethez való tartozással, és a szociális tevékenység átlagos szintjével.

A magas pozitív affektivitással bíró személyek hajlamosak az extrovertáltságra, szociálisan aktívak. A szociális interakció átmeneti pozitív érzelmeket válthat ki.

Ennek fordítottja is igaz, vagyis a kedvesség, a szeretetteliség, és a lelkeség érzései vágyat ébresztenek az affiliáció, az interperszonális kapcsolatok irányában.

A pozitív affektivitás a szociális viselkedésnek éppúgy lehet az oka, mint az okozója.

A magas-fokú pozitív affektivitással rendelkező személyek jól érzik magukat, szépnek látják a világot, amelyben élnek. A pozitív affektivitás jó előrejelzője a munkával való megelégedettségnek, és korrelál a házassági, illetve partneri megelégedettséggel is.

Lehetséges a pozitív affektivitás növelése?

Watson szerint bárki képes megtapasztalni a pozitív affektivitás magasabb szintjeit.

Felmérések igazolják, hogy az emberek többsége – magába foglalva a szegényeket, és a mozgáskorlátozottakat is – úgy írja le magát, mint aki legalább közepes szinten megtapasztalja a pozitív érzelmeket.

Mindemellett tény, hogy sokunk nem olyan boldog, mint amennyire szeretnénk.

A nagy életesemények rövid-távon jelentős hatással vannak a jóllét-érzésre – amelyet az emberek olykor adaptálnak is – de, egy idő után rendszerint visszatérnek az „alapszintjükre”.

Eysenck úgy véli, hogy a sorsunk egy „hedonikus taposómalomban” való rabságot ír elő.

Más szavakkal, nem számít, hogy milyen tragikus fordulatot vesz életünk, idővel mindig ugyanarra a pozitív affektivitási szintre térünk vissza.

A gének nem írják elő viselkedésünket, csupán lehetséges reakciók körét jelölik ki abban a környezetben, amelyhez az alapot tud nyújtani. Mindebből következik, hogy a változás igenis lehetséges. Az életben az emberek számtalan jelét adják a pozitív affektivitási szint növelhetőségének – legalábbis addig –, amíg el nem érik saját maximális potenciáljuk felső határait.

## **Pozitív érzelmek**

A pozitív érzelmek markerei az optimális jóllétnek. *Pozitív érzelmek* az öröm, az érdeklődés, a megelégedettség, a szeretet, a kedvtelés stb.

Ezek optimális működést biztosítanak számunkra, nemcsak a jelenben, hanem hosszú távon is. Úgy kellene élnünk és dolgoznunk, hogy értékeljük a saját magunk, és a körülöttünk lévőket

pozitív érzelmeit is, azért hogy pszichológiai értelemben is fejlődjünk, és fizikailag is egészségesek maradjunk.

A pozitív érzelmek kiszélesítik az emberek pillanatnyi gondolati-cselekvési lehetőségeit, pl.: az *öröm* játékra késztet, kitágítja a lehetőségeket, és kreatívvá tesz; az *érdeklődés* felfedezésre, új információk és élmények befogadására késztet, miközben kiterjeszti az ént; a *megelégedettség* számvetésre, a jelenlegi életünk átgondolására ösztönöz, és mindezt integrálja az új én-, illetve világképbe; a *szeretet* pedig a játék, a felfedezés, és szeretetünk kifejezésének körfolyamatához vezet.

Egy laboratóriumi kísérlet során a pszichológusok az öröm, a megelégedettség, a félelem, és a harag érzésének kiváltására érzelmileg megindító rövidfilmeket mutattak kísérleti személyeknek. Arra kérték őket, hogy képzeljék magukat olyan helyzetbe, amely hasonló érzést válthatna ki belőlük. Ebben az érzelmi állapotban azt kérték tőlük, hogy írjanak egy listát azokról a dolgokról, melyeket akkor tennének.

Az eredmény az lett, hogy a résztvevők a két pozitív érzelmi elem – az öröm, és a megelégedettség – érzésének állapotában sokkal több dolgot soroltak fel, mint a két negatív érzelmi állapot – félelem, és harag – szituációban. A kétféle negatív érzelmi állapotban pedig sokkal kevesebb dolgot említettek, mint a semlegesnél. Ez közvetlen bizonyítékot szolgáltatott arra, hogy az öröm és a megelégedettség szélesebb gondolat-cselekvés „repertoárt” képes előidézni, mint a semleges állapot, ugyanakkor a félelem és a harag szűkebbet indukál, mint a semleges érzelmi állapot. (Fredrickson – Branigan, 2001)

Összegzőképpen megállapítható, hogy a pozitív érzelmek időről-időre hozzájárulhatnak a jóllét érzésének kialakulásához, illetve növeléséhez.

Emiatt a depresszióra hajlamos személyeknek az javasolható, hogy növeljék a számukra kellemes tevékenységekre fordított időt, mely lehet például szocializáció, természetben tartózkodás, kreatív tevékenységek folytatása, vagy fizikai aktivitás.

## **A megbocsátás lélektana**

*„Bizonyos kényelmet nyújtana számunkra, ha el tudnánk feledni a múltnak azt a részét, melyet nem tudunk megváltoztatni. Ha csak a legszörnyűbb pillanatokat tudnánk elfelejteni, idővel megszabadulnánk szenvedéseinktől.*

*Sajnos a rossz szálkaként fúródik memóriánkba. A szálka eltávolításának egyetlen módja az a sebészi beavatkozás, melyet megbocsátásnak hívunk.”*

*Smedes*

Úgy tűnik, hogy az embernek van egy belső hajlama arra, hogy a negatív interperszonális viselkedésre még negatívabb viselkedéssel válaszoljon. Amikor inzultál egy barát, elhagy a szerető, vagy támad az ellenség, a legtöbb ember motivált bizonyos szinten a *kitérésre* vagy az *ellencsapásra* a vétkes ellen. Ez a fajta viselkedés mélyen bevéődött az emberi természetbe, úgy biológiai, pszichológiai, mint kulturális szinten. A főemlős – kutatók megfigyelték, hogy például a csimpánzok és a makákók is adnak megtorló válaszokat, ha egy másik állat bántja őket, olykor még jelentős idő eltelte után is. Az emberek az ellencsapásra hajlamosak újabb ellencsapással válaszolni, ezzel újabb sérüléseket és vétkeket okozva. A „fogat fogért” válaszreakció motivációja már régóta az emberi kultúrák része.

Létezik egy mechanizmus, mely megszakíthatja az imént vázolt visszavágási körfolyamatot, ez a *megbocsátás*.

Az ezredfordulóra a világ számos vallása is kidolgozta a maga megbocsátás-koncepcióját.

Amikor az emberek megbocsátanak, a reakcióik – hogy mit éreznek és gondolnak, mit akarnak tenni, vagy hogyan viselkednek – kevésbé negatívvá, illetve pozitívabbá válnak azok iránt, akik sérelmet okoztak nekik.

A mások iránti megbocsátási hajlandóság a legtöbb embernél átlagosnak mondható.

A megbocsátás egy olyan attribútum, mely leginkább a bensőséges viszonyhoz, a bizalomhoz, vagy az elkötelezettséghez hasonló. Néhány szociális struktúra (pl.: némely házasság, család, vagy közösség) *magasfokú megbocsátással* jellemezhető, míg más társadalmi struktúrák (pl.: társadalmi intézmények) *kisebb fokú megbocsátással* körvonalazhatók.

A *megbocsátó személyek* sok személyiségvonásban különböznek kevésbé megbocsátó társaiktól. Kevésbé szoronganak, depressziósok, ellenségesek, narcisztikusak, és kizsákmányolók, mint kevésbé megbocsátó társaik. A megbocsátó személyek inkább empátikusak, relatíve egyetértőbbek, kevésbé neurotikusak, negatív érzelműek.

A *megbocsátást befolyásolja* a sérelem jellege, az a kontextus, amelyben történt, az a mód, ahogy a sértő keresi a bocsánat kérés, a jóvátétel útját-módját, valamint az interperszonális kapcsolat jellege. A kutatók azt találták, hogy azok hajlamosabbak a megbocsátásra, akik elégedett, közeli és bizalmi kapcsolatban vannak egymással.

Az emberek általában nehezebben bocsátanak meg – és több negatív következménnyel is jár –, ha szándékosság és durvaság húzódik meg a „gaztett” mögött.

## POZITÍV PSZICHOLÓGIA A VEZETÉSTUDOMÁNYBAN

A pozitív életminőség fogalma kiterjeszthető és értelmezhető életünk munkahelyen töltött részére is. Ez annál is inkább igaz, mivel a pozitív életminőség – nevezzük akár boldogságnak – nem egy állapotot jelent, amit az ember birtokolhat, nem is élményt, hanem aktivitást.

A pozitív pszichológia vezetéstudomány területén történő alkalmazása ígéretes lehetőségeket hordoz. Az emberi értékekre, harmóniára, kiteljesedésre koncentráló vezetés egyszerre növelheti a dolgozó jóllétét és a szervezet teljesítményét. Ezen célok elérése nem csak egyéni, szervezeti, hanem társadalmi felelősség is egyben. Ebben az értelemben olyan egészséges munkakörülmények megvalósítására törekszünk, mely úgy a fizikai, mint a pszichológiai jóllétünket is támogatja.

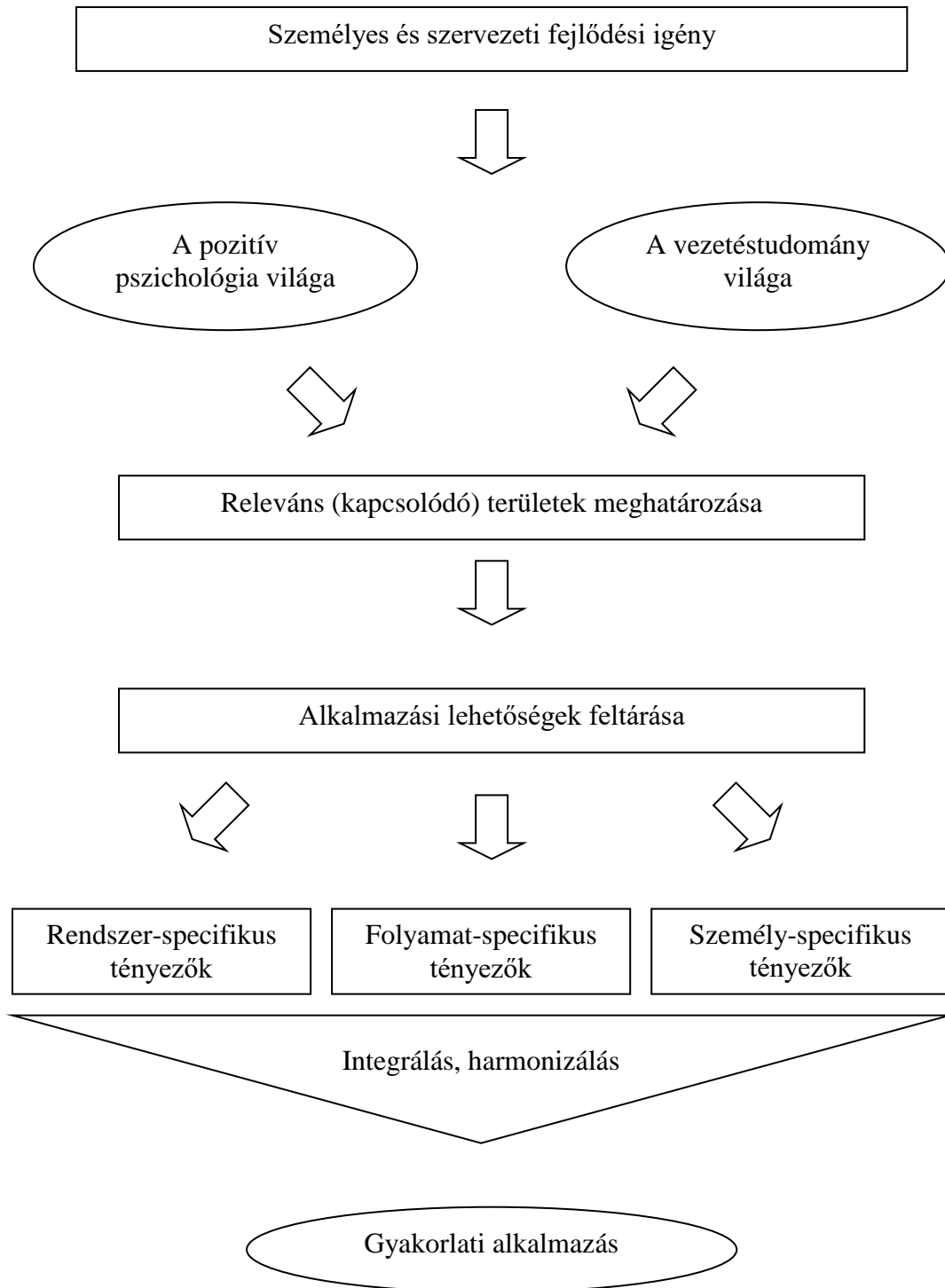
A pozitív pszichológia létrejöttével, majd más tudományterületek összekapcsolási lehetőségeinek vizsgálatával olyan mérföldkőhöz érkezünk, mely életünk egyik legfontosabb területén, a mindennapi munkavégzésünk kapcsán is forradalmi változásokat hozhat.

Segítségével például olyan kérdésekre adhatunk választ, hogy:

„Hogyan tehetjük a munkát pozitívvá és élvezhetőbbé? , vagy „Hogyan alakíthatjuk át szervezetünket annak érdekében, hogy a teljesítmény növekedése mellett kollégáinknak a munka egyben örömforrásul is szolgáljon?”

Véleményem szerint, a mára felhalmozódott ismeretanyag lehetővé teszi olyan általános és specifikus modellek kidolgozását is, melyek gyakorlati megvalósítása már csak rajtunk múlik ...

A pozitív pszichológia vezetéstudományi adaptációjával megalkotható egy olyan általános, pozitív pszichológia-alapú leadership-modell, mely megfelelő kiindulási alapot nyújthat egy adott szervezetre vonatkozó konkrét fejlesztési terv elkészítéséhez. (2.ábra)



2. ábra

Pozitív pszichológia-alapú leadership-modell (a szerző)

A szervezetek folyamatos fejlesztési kényszere új, egyre hatékonyabb komplex rendszerek megalkotása és bevezetése után kiált.

A pozitív pszichológia vezetéstudomány területén történő alkalmazása erre számos lehetőséget kínál.

Első lépésként meg kell határoznunk a pozitív pszichológia vezetéstudományi adaptációja szempontjából releváns területeit. Elemeznünk kell a pozitív pszichológia azon szakterületeit, melyek közvetlenül, vagy közvetve, de valamiképpen átültethetők, bevezethetők a szervezett körülmények közötti munkavégzés világába.

Ebből a szempontból a szubjektív jóllét, az „áramalat”-koncepció, a pozitív affektivitás, a pozitív érzelmek, az érzelmi intelligencia, a kreativitás, az optimizmus, az életcélok megfelelő kitűzése, a különlegesség-keresés, a megbocsátás lélektana, az empátia és altruizmus, a bölcsesség, a humor stb. tűnnek ígéretesnek.

A következő lépésben fel kell tárnunk azokat az alkalmazási lehetőségeket, melyekkel hidat építünk elmélet és gyakorlat között. Az átjárhatóság megteremtése pedig azokban az általunk megreformált rendszer-, folyamat-, és személy-specifikus tényezőkben ölthet testet, melyek összehangolt integrálásával biztosítható a harmonikus, vezető-vezetett-szervezet egészének megelégedésére szolgáló működés.

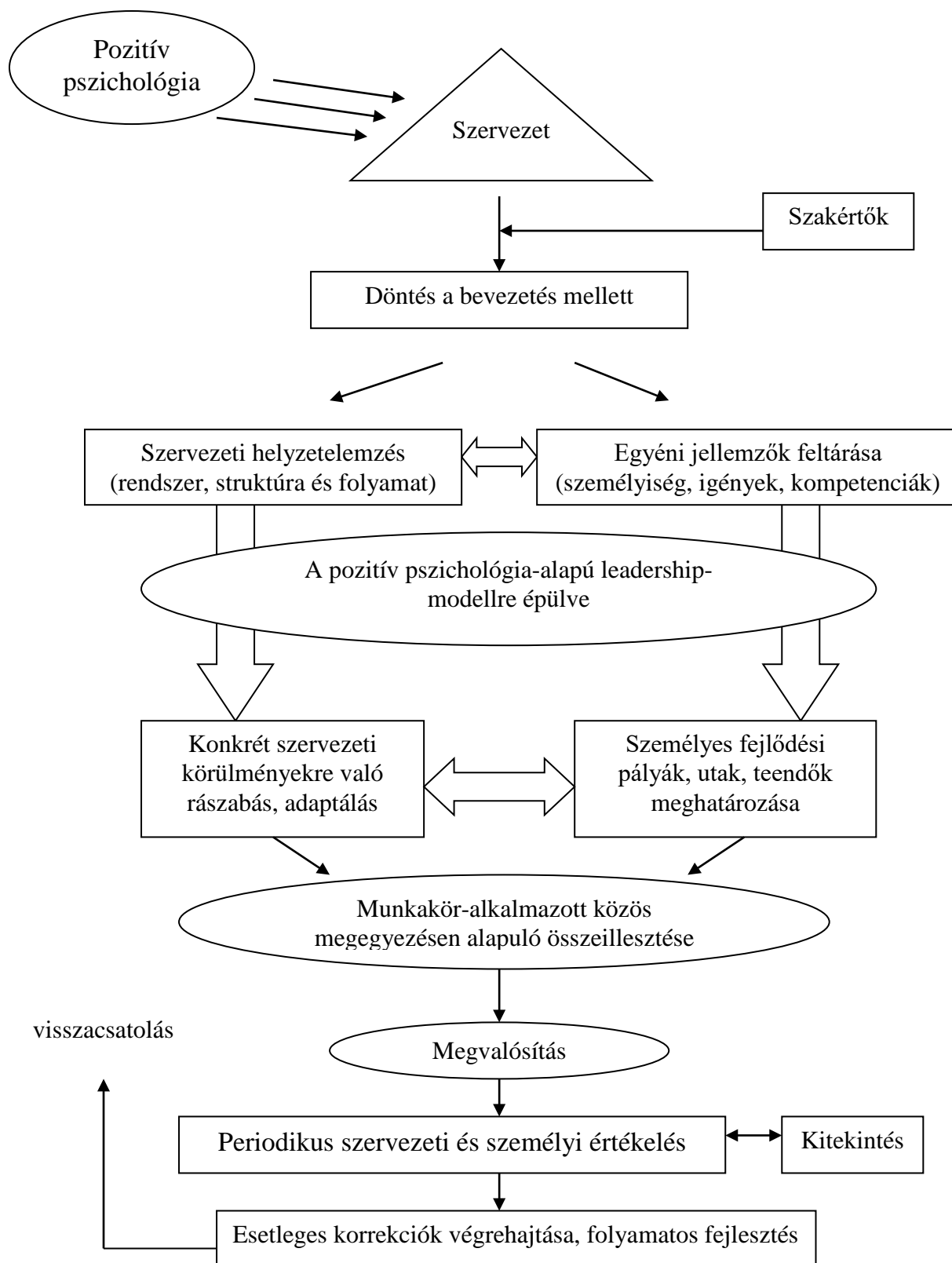
Az általános modellre épülő koncepció megalkotása, vezetők és vezetettek általi megismerése, majd kölcsönös elfogadása után kerülhet sor a gyakorlatban történő alkalmazásra.

Egy konkrét szervezetben való sikeres bevezetés azonban csak „testre szabottan”, az adott körülmények specifikumainak a figyelembevételével értelmezhető.

Az általános modellek sokszor nem alkalmazhatók közvetlenül a gyakorlatban, ezért esetünkben is szükség van olyan rendszer- és folyamatorientált megközelítésekre, melyek segítségével kidolgozhatjuk a bevezetés főbb módszertani lépéseit.

Meg kell alkotnunk tehát egy olyan folyamat-szemléletű lépéssort is, mely időrendi sorrendben tartalmazza a bevezetéshez szükséges akciók átfogó tevékenység-listáját.

Ehhez nyújt segítséget a 3. ábra.



3. ábra

A pozitív pszichológia-alapú leadership-modell bevezetésének folyamatszémleletű modellje (a szerző)

Általában a folyamat úgy indul, hogy egy szakértő(i csoport) részletes tájékoztatást nyújt a szervezet vezetőinek, melyet – jó esetben – a dolgozókkal folytatott információcsere követ. A kezdő lépés itt is a pontos és részletes helyzetfelmérés, melynek tartalmaznia kell egy szervezeti helyzetelemzést (rendszer, struktúra, működési folyamatok stb.), és egy olyan humán-irányultságú vizsgálatot, amely a munkatársak jelenlegi megelégedettségét, személyes jellemzőit, motiváltságuk fokát és a jövőre vonatkozó elképzeléseiket hivatott feltérképezni.

Az eredmények összehangolt elemzésével teremthetjük meg az alapot arra, hogy konkrét munkaterületekre szabjuk és adaptáljuk az alkalmazni kívánt releváns pozitív pszichológia területeket (pl. „áramlat”-tevékenységként megélt munkafolyamatok, pozitív érzelmek kialakulásának segítése stb.), illetve személyre lebontott, pozitív pszichológiára épülő fejlődési pályákat, személyiségfejlesztő programokat határozhassunk meg, a kapcsolódó tevékenységek, képzések időbeli ütemezésével. Fontos, hogy ezt mindig egymással összehangoltan tegyünk meg, lehetőleg úgy, hogy a fejlesztés mindenki megelégedését szolgálja.

A részletek kidolgozása után kerülhet sor a megvalósításra, melyet periodikus szervezeti és személyi értékelésnek kell követnie. A környezeti kitekintés, az összehasonlítási lehetőségek megteremtése segíthet az esetleges korrekciók végrehajtásában, hiszen a mai világban nem engedhetjük meg magunknak a visszacsatolás-nélküliség luxusát.

A sikeres bevezetés, a személyes és szervezeti megelégedettség fenntartása kapcsán feltétlenül ki kell emelni a vezető szerepét, aki informáltságával, elkötelezettségével, és személyes példamutatásával katalizátorként szolgálhat ...

## **Irodalomjegyzék**

- Avolio, B.J.: Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Sage, London, 1999.
- Carver, C.S.- Scheier, M.F.: On the self-regulation of behavior. Cambridge University Press, New York, 1998.
- Carver, C.S.- Scheier, M.F.: Perspectives on Personality. Allyn and Bacon, 1998.
- Csikszentmihályi, M.: Flow, The Psychology of Optimal Experience. Harper P., 1991.
- Diener, E.: Subjective well-being. American Psychologist, 55, 2000.
- Fredrickson, B.L.- Branigan, C.: Positive Emotions. Guilford, New York, 2001.
- Goleman, D.: Working with emotional intelligence. Bantam Books, New York, 1998.
- Mc Culloch, M.E.- Pargament, K.I.- Thoresen, C.T.: Forgiveness: Theory, research and practice. Guilford, New York, 2000.
- Watson, D.: Mood and temperament. Guilford, New York, 2000.